

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara empiris pengaruh kompensasi, motivasi dan kinerja karyawan. Untuk mendukung penelitian ini beberapa ahli penelitian terdahulu yang relevan adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian Agiel Puji Damayanti (2013), dengan judul : Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan dapat ditarik simpulan bahwa (1) Ada pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta, (2) Ada pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta, (3) Ada pengaruh signifikan kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta. Jadi variabel paling dominan adalah variabel motivasi.
2. Hasil penelitian Joko purwono (2014) dengan judul: Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Kompeten awal terhadap Kinerja pegawai di direktorat usaha, direktorat jendral perikanan budidaya, kementerian kelautan dan perikanan. (1) variabel kompensasi berpengaruh langsung terhadap variabel kinerja sebesar 20.25% dengan koefisien jalur terbesar 0,45%(2) variabel motivasi berpengaruh langsung terhadap variabel kinerja

sebesar 7,84 % dengan koefisien jalur sebesar 0,28 (3) Variabel kompensasi dan motivasi berpengaruh bersama-sama terhadap variabel kinerja sebesar 41 persen dan sisanya 59 persen dipengaruhi oleh variabel lain.

3. Erik Martinus (2016) dengan judul penelitian yaitu Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Devina Surabaya. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien regresi yang positif yaitu sebesar 0,143 dan nilai signifikasi uji t yang lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,002. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien regresi yang positif yaitu sebesar 0,553 dan nilai signifikasi uji t yang lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,000
4. Hasil penelitian Jhandika Hendrianto (2015) dengan judul penelitian yaitu Pengaruh Motivasi kerja Dan Kompensasi terhadap Kinerja karyawan pada PT. Paboxin Surabaya. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Paboxin.
 1. $\beta_0 = 1,411$. Koefisien regresi ini menunjukkan bahwa tanpa adanya pengaruh dari variabel-variabel bebas terhadap variabel Y (kinerja karyawan), maka skor total dari variabel Y sudah meningkat sebesar 1,411.
 2. $\beta_1 = 0,305$. Koefisien regresi ini menunjukkan bahwa apabila terdapat kenaikan 1 skala tanggapan pada X1 dan variabel yang lain dianggap tetap, maka akan terjadi peningkatan pada skor total variabel Y sebesar 0.305.
 Dapat dilihat bahwa koefisien yang diperoleh bernilai positif, jadi apabila

terjadi peningkatan pada X1, maka Y akan meningkat dan sebaliknya. 3. $\beta_2 = 0,350$. Koefisien regresi ini menunjukkan bahwa apabila terdapat kenaikan 1 skala tanggapan pada X2 dan variabel yang lain dianggap tetap, maka akan terjadi peningkatan pada skor total variabel Y sebesar 0,350. Dapat dilihat bahwa koefisien yang diperoleh bernilai positif, jadi apabila terjadi peningkatan pada X2, maka Y akan meningkat dan sebaliknya. a. Variabel X1 (motivasi kerja) memiliki statistik uji t sebesar 4,139 dengan signifikansi sebesar 0.000. Nilai statistik uji |t_{hitung}| tersebut lebih besar daripada t_{tabel} (4,139 > 1,985) dan nilai signifikan t lebih kecil dari α (0.05). Pengujian ini menunjukkan bahwa variabel X1 (motivasi kerja) berpengaruh secara signifikan (nyata) terhadap variabel Y (kinerja karyawan). b. Variabel X2 (kompensasi) memiliki statistik uji t sebesar 5,115 dengan signifikansi sebesar 0.000. Nilai statistik uji |t_{hitung}| tersebut lebih besar daripada t_{tabel} (5,115 > 1,985) dan nilai signifikan t lebih kecil dari α (0.05). Pengujian ini menunjukkan bahwa variabel X2 (kompensasi) berpengaruh secara signifikan (nyata) terhadap variabel Y (kinerja karyawan).

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu terdapat pada lokasi dan obyek penelitian, sedangkan persamaannya yaitu sama-sama melakukan analisis terhadap upaya peningkatan kinerja karyawan.

B. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja. Tetapi hal ini tidak mudah dilakukan sebab banyak faktor yang mempengaruhi tingkat rendahnya kinerja seseorang.

Mangkunegara (2000) mengatakan pengertian kinerja adalah: “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan menurut Dharma (2003) “Kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk atau jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau kelompok orang”.

Dari kedua pendapat di atas, dapat diambil suatu pengertian bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Kinerja dapat digunakan sebagai ukuran hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan atau pegawai dalam rangka melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, menurut Mangkunegara (2000) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pegawai

yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja)

Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnely (2010) menyatakan bahwa faktor faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- a. Variabel Individu: meliputi kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental, latar belakang, seperti keluarga, tingkat social dan pengalaman, demografi, menyangkut umur, asal-usul dan jenis kelamin.
- b. Variabel psikologis: meliputi persepsi, sikap, keribadian, belajar, motivasi.
- c. Variabel organisasi: meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan design pekerjaan.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal seorang karyawan. Faktor eksternal tersebut sangat erat kaitannya dengan situasi atau kondisi kerja pada suatu perusahaan atau organisasi. Kondisi eksternal para pegawai tersebut ditunjukkan dengan adanya kondisi iklim organisasi yang

mendukung aktivitas operasional perusahaan. Jadi situasi (*situation*) kerja termasuk dalam hal ini adalah iklim organisasi.

3. Standar Kinerja

Standar kinerja yaitu menentukan tingkat kinerja pekerjaan dan kriteria terhadap kesuksesan pekerjaan. Standar pekerjaan membuat eksplisit kuantitas dan kualitas kerja yang diharapkan dalam tugas-tugas besar yang ditetapkan sebelumnya dalam deskripsi pekerjaan.

Adapun beberapa persyaratan yang harus dipenuhi dalam standar kinerja pekerjaan adalah:

1. Standar kinerja harus relevan dengan individu dan organisasi
2. Standar kinerja harus diambil dan dapat diandalkan
3. Standar kinerja harus membedakan antara pelaksanaan pekerjaan yang baik, sedang, buruk
4. Standar kinerja harus dinyatakan dalam angka
5. Standar kinerja harus mudah diukur

4. Pengukuran Kinerja

Secara umum pengukuran kinerja berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda. Seperti yang dikemukakan oleh Sinungan (2000) yaitu:

- 1) Pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan, namun hanya mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya.
- 2) Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan, tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti ini menunjukkan pencapaian relatif
- 3) Pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terbaik sebagai memusatkan perhatian pada sasaran atau tujuan.

Penerapan standar diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja karyawan sesuai sasaran yang diharapkan sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil yang aktual dengan hasil yang diharapkan olah karena itu adanya suatu standar yang baku merupakan tolak ukur bagi kinerja yang akan dievaluasi.

Sedangkan menurut Atmosoeprpto (2001) menyatakan bahwa “Kinerja tidak dapat diukur secara kuantitatif semata-mata, sehingga mempunyai nilai mutlak, melainkan menggambarkan keragaman dari suatu kegiatan”. Ada dua titik kunci untuk mengukur keragaman pada setiap situasi atau kegiatan, yaitu meliputi:

1. Lebih memusatkan pada hasil akhir daripada kegiatan-kegiatan. Sebagai contoh, bagi bisnis yang berorientasi pada keuntungan, sasaran nilai dolar penjualan lebih berarti daripada jumlah penjualan yang tercapai.

2. Berfikir pada perbandingan dari “kenyataan” terhadap “yang seharusnya”. Meskipun pada *output* yang “*tangible*” dan dapat diukur secara kuantitatif, hasil bagi *output* terhadap *input* saja kurang berarti apabila tidak dibandingkan dengan hasil bagi atau sasaran yang diharapkan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2000) terdapat tiga metode yang digunakan dalam rangka pengukuran kinerja para karyawan atau pegawai pada perusahaan, yaitu:

1. Mutu atau kualitas produk.

Pada pengukuran ini perusahaan lebih mendasarkan pada tingkat kualitas produk yang telah dihasilkan para pegawai atau karyawannya. Pengukuran melalui kualitas ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana seorang karyawan perusahaan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

2. Kuantitas atau jumlah produk.

Pengukuran melalui kuantitas atau jumlah produk yang dihasilkan ini erat kaitannya dengan kemampuan seorang karyawan dalam menghasilkan produk dalam jumlah tertentu. Kuantitas ini secara langsung juga berhubungan dengan tingkat kecepatan yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam menghasilkan produk.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu dalam menghasilkan suatu produk menjadi salah satu sarana untuk mengukur tingkat kinerja yang telah dicapai oleh seorang

pegawai. Dalam pengukuran ini anggaran perusahaan dapat dijadikan ukuran atau barometer untuk mengetahui tingkat kinerja yang telah dicapai seorang karyawan.

5. Teori- Teori Motivasi Kerja

a. Teori Isi Motivasi

Teori isi merupakan teori motivasi untuk melihat faktor-faktor dalam seseorang yang menyebabkan ia berperilaku tertentu dan kebutuhan apa yang ingin dipenuhi oleh seseorang (Mangkunegara, 2009). Adapun teori isi motivasi yaitu meliputi:

1) Teori Hirarki Kebutuhan *Maslow*

Teori dari pada Maslow lebih dikenal dengan teori Hirarki Kebutuhan Maslow. Menurut Hasibuan (2003), konsep teorinya menjelaskan suatu hirarki kebutuhan yang menunjukkan adanya lima tingkatan kebutuhan manusia. Masih menurut Mangkunegara (2009) menyebutkan bahwa suatu Kebutuhan yang lebih tinggi akan mendorong seseorang untuk mendapatkan kepuasan atas kebutuhan tersebut, setelah kebutuhan yang lebih rendah sebelumnya telah dipuaskan. Hirarki lima kebutuhan dasar manusia adalah:

- a) Kebutuhan Fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini

merangsang seseorang berperilaku dan bekerja secara giat. Kebutuhan fisik ini termasuk kebutuhan utama, tetapi merupakan tingkat kebutuhan yang paling rendah.

- b) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup. Kebutuhan akan keamanan dan kesehatan jiwa di tempat pekerjaan membutuhkan alat pelindung seperti masker bagi tukang las yang diberikan oleh manajer. Pentingnya memuaskan kebutuhan ini jelas terlihat pada organisasi modern, tempat pimpinan organisasi mengutamakan keamanan dan keselamatan dengan menggunakan alat-alat canggih atau pengawalan. Bentuk lain dari pemuasan kebutuhan ini dengan memberikan perlindungan asuransi (astek) kepada para karyawan.
- c) Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai. Manusia pada dasarnya selalu ingin hidup berkelompok dan tidak seorangpun manusia yang hidup menyendiri. Karena manusia makhluk sosial sudah jelas ia menginginkan kebutuhan-kebutuhan sosial yang terdiri dari empat kelompok, yaitu: kebutuhan perasaan diterima orang lain di lingkungan ia bekerja, kebutuhan perasaan dihormati, kebutuhan akan perasaan kemajuan dan tidak seorang pun yang menyenangi kegagalan serta kebutuhan akan perasaan ikut serta.
- d) Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain. Idealnya *prestise* timbul karena adanya

prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam suatu perusahaan maka semakin tinggi pula prestasinya.

- e) Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan lainnya. Pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh para pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

2) Teori X dan Y Mc Gregor

Menurut Mc Gregor dalam Hasibuan (2003) menyatakan bahwa “terdapat dua pendekatan atau filsafat manajemen yang mungkin diterapkan dalam perusahaan.” Masing-masing pendekatan itu mendasarkan diri pada teori dasar mengenai perilaku manusia. Kedua teori itu disebut teori X dan Y.

Asumsi teori X yaitu :

- a) Rata-rata pekerja itu malas, tidak suka bekerja, dan akan menghindarinya bila dapat.

- b) Karena pada dasarnya pekerja tidak suka bekerja, maka harus dipaksa, dikendalikan, diperlakukan dengan hukuman, dan diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi.
- c) Rata-rata para pekerja lebih senang dibimbing berusaha menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi yang kecil, umumnya harus diawasi.

Masih menurut Hasibuan (2003) Asumsi teori Y terdiri dari :

- a) Usaha fisik dan mental yang dilakukan manusia dalam bekerja adalah kodrat manusia, sama halnya dengan bermain dan istirahat.
- b) Rata-rata manusia bersedia belajar, dalam kondisi yang layak, tidak hanya menerima.
- c) Pengawasan diri sendiri tidak terpisahkan untuk mencapai tujuan organisasi.
- d) Manusia dapat mengawasi diri sendiri dan memberi prestasi pada pekerjaan yang diberi motivasi dengan baik.
- e) Keterkaitan pada tujuan organisasi adalah fungsi penghargaan yang diterima karena prestasinya dalam pencapaian tujuan. (Handoko, 2001:260).

2. Teori Motivasi *Herzberg's*

Menurut Hasibuan (2003) menyatakan bahwa: “Faktor motivator (*motivation factor*) adalah faktor yang menyangkut kebutuhan psikologis

seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan”. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat dan lain sebagainya. Menurut teori dua faktor menurut Herzberg yang menjadi pokok bahasan dalam penelitian ini, Menurut Hasibuan (2003) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Faktor motivator atau pemuas, terdiri dari:

1) Pengakuan (*recognition*)

Merupakan bentuk-bentuk pengakuan dari pihak perusahaan atas hasil atau produktivitas yang telah dicapai oleh karyawan. Bentuk pengakuan ini secara langsung memberikan suatu motivasi kepada para karyawan sehingga diharapkan mereka dapat bekerja secara maksimal pada perusahaan di mana mereka bekerja.

2) Tanggung jawab (*responsibilities*)

Bentuk tanggung jawab yang dimaksudkan disini adalah bentuk tanggung atas pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan. Dengan adanya tanggung jawab yang tinggi dari karyawan secara langsung memberikan suatu jaminan bahwa karyawan yang bersangkutan dapat termotivasi untuk menyelesaikan atas tugas yang dibebankan kepadanya.

3) Prestasi (*achievement*)

Kebutuhan akan prestasi menjadi hal yang penting bagi kelangsungan seorang karyawan. Perusahaan memberikan motivasi atas prestasi biasanya dilakukan dengan memberikan tugas kepada bawahan atas suatu tugas yang menarik untuk dikerjakannya, sehingga mereka memiliki prestasi yang lebih baik.

4) Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)

Motivasi dapat berasal dari jenis pekerjaan itu sendiri, hal tersebut dikarenakan dengan pekerjaan yang direncanakan sedemikian rupa pada akhirnya dapat memberikan suatu stimulus dan menantang para karyawan serta dapat memberikan kesempatan untuk maju.

5) Pengembangan (*advancement*)

Suatu bentuk motivasi yang telah diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sehingga mereka dapat lebih terpacu dalam pencapaian produktivitas yang lebih baik. Pengembangan merupakan suatu bentuk kebijakan yang diambil oleh perusahaan dimana akan dilakukan suatu peningkatan jabatan atau posisi bagi karyawan yang berprestasi.

b. Masih menurut Hasibuan (2003) Faktor pemeliharaan (*hygiene*) adalah :

1). Teknik supervisi (*technical supervisor*)

Teknik supervisi sangat erat kaitannya dengan proses pelaksanaan kerja yang telah dilakukan oleh karyawan. Teknik supervisi

mempunyai kecenderungan dalam rangka memberikan suatu rangsangan atau motivasi kepada karyawan sehingga mereka dapat bekerja secara maksimal pada perusahaan.

Kebijaksanaan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*). Dengan adanya bentuk kebijakan dan administrasi yang sesuai dengan kondisi para karyawan akan menjadikan suatu motivasi bagi karyawan dalam bekerja.

2) Gaji (*wages*)

Masalah gaji merupakan fungsi yang paling sulit dan membingungkan karena berhubungan dengan hak individu seseorang sebagai karyawan dalam menerima imbalan atas kerja mereka kompensai atau gaji sangat penting untuk diperhatikan mengingat dengan adanya kompensasi akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang secara otomatis akan meningkatkan produktivitas karyawan.

3) Kondisi kerja (*working condition*)

Merupakan suatu keadaan dimana karyawan melakukan aktivitasnya, kondisi kerja erat kaitannya dengan kondisi pekerjaan dan rekan kerja yang terdapat dalam suatu lingkungan kerja. Lebih jauh lagi kondisi kerja sangat erat kaitannya dengan suasana kerja yang terdapat pada suatu perusahaan baik mengenai hubungan antar karyawan dan kondisi fisik dimana seorang karyawan bekerja.

3. Teori Motivasi Proses

Menurut Hasibuan (2003) Teori motivasi proses ini pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan “bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu”, agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. Bila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses “sebab dan akibat” bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jika hasil yang dicapai tercermin dalam bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang, hasil hari ini merupakan kegiatan hari kemarin.

Teori Motivasi Proses ini, meliputi teori harapan (*expectancy theory*) dan teori keadilan (*equity theory*).

a) Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor H Vroom dalam Hasibuan (2003:169) yang menyatakan bahwa “kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal-balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu”. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu.

b) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama. Bagaimana perilaku bawahan dinilai oleh atasan akan mempengaruhi semangat kerja mereka. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Menurut Hasibuan (2003:167) "Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif (baik/ salah), bukan atas suka atau tidak suka (*like or dislike*). Pemberian kompensasi atau hukuman harus berdasarkan atas penilaian yang objektif dan adil."

c) Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Menurut Hasibuan (2003:167) Teori pengukuhan didasarkan atas "hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi.". Misalnya promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok tergantung pada tingkat produksi kelompok itu. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu. Teori pengukuhan ini terdiri dari dua jenis, yaitu: Pengukuhan Positif (*Positive Reinforcement*), yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi jika pengukuhan positif diterapkan secara bersyarat. Pengukuhan Negatif (*Negative*

Reinforcement), yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi jika pengukuh negatif dihilangkan secara bersyarat.

Jadi prinsip pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dan tanggapan, apabila diikuti oleh suatu stimulus yang bersyarat. Demikian juga “prinsip diikuti oleh suatu stimulus yang bersyarat. Demikian juga “prinsip hukuman (*punishment*)” selalu berhubungan dengan berkurangnya frekuensi tanggapan, apabila tanggapan (respon) itu diikuti oleh rangsangan yang bersyarat.

Menurut Hasibuan (2003:166) terdapat tiga konsep yang penting yang terdapat pada Teori Harapan (*Expectancy Theory*) yaitu meliputi:

a. Harapan (*expectancy*)

Adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku. Harapan mempunyai nilai berkisar dari nol yang menunjukkan tidak ada kemungkinan bahwa suatu hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu. Semakin angka positif satu yang menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan mengikuti suatu tindakan atau perilaku.

b. Nilai (*Valence*)

Adalah akibat dari perilaku tertentu yang memiliki nilai atau martabat tertentu atau (daya atau nilai memotivasi bagi setiap individu tertentu). Nilai atau valensi ditentukan oleh individu dan tidak merupakan kualitas obyektif dari akibat itu sendiri. Pada suatu situasi tertentu nilai

itu berbeda bagi satu orang keorang lain. Suatu hasil mempunyai valensi positif apabila dipilih dan lebih disenangi. Dan sebaliknya mempunyai nilai valensi negatif jika tidak dipilih.

c. Pertautan (*Instrumentality*)

Adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua. Pertautan dapat mempunyai nilai yang berkisar antara minus satu (-1) yang menunjukkan bahwa hasil tingkat pertama perlu dan sudah cukup untuk menimbulkan hasil tingkat kedua karena hal ini menggambarkan suatu gabungan atau asosiasi maka instrumentality dapat dipikirkan sebagai pertautan atau korelasi.

4. Teori *Reinforcement* (*Reinforcement Theory*)

Teori ini mencoba menjelaskan “apa” teori proses mencoba menjelaskan “bagaimana” sedangkan teori motivasi *reinforcement* mencoba menjelaskan peranan balasan dalam membentuk perilaku tertentu. Teori ini mengatakan bahwa jika suatu perilaku akan diberi balasan yang menyenangkan (*rewarding*), maka perilaku tersebut akan diulangi lagi pada masa yang akan datang.

Proses *reinforcement* dapat digambarkan sebagai berikut:

Stimulus → Respons → Konsekuensi → Respons masa mendatang

Ada stimulus tertentu (misal perintah dari atasan), yang kemudian mendorong perilaku tertentu (misal bawahan menjalankan perintah

tersebut).Kemudian karena menjalankan perintah dengan baik ada konsekuensi tertentu (misal baik kenaikan gaji). Karena balasan yang diterima orang tersebut menyenangkan, maka dimasa mendatang dia akan mengulangi respons yang sama, yaitu apabila diperintah oleh atasan dia akan mengerjakan dengan baik.

6. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai bentuk balas jasa perusahaan atas kontribusi yang diberikan karyawan, baik yang bersifat finansial maupun non finansial. Pemberian kompensasi yang adil dan layak akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Bagi perusahaan, kompensasi merupakan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Kompensasi yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan, bahkan dapat menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa kompensasi (gaji dan upah) dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Simamora (2006) “Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi”. Kompensasi juga diartikan sebagai sebuah proses administrasi berbentuk upah atau gaji yang melibatkan pertimbangan atau keseimbangan perhitungan yang dilakukan perusahaan (Mangkunegara , 2009). Kompensasi

adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang mereka lakukan terhadap perusahaan (Handoko, 2003)

Jadi dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan dalam bentuk upah maupun gaji sebagai ganti kontribusi atas pekerjaan yang mereka lakukan terhadap perusahaan.

b. Tujuan Kompensasi

Setiap tindakan, kegiatan dan kebijaksanaan pasti dibuat dengan maksud mencapai tujuan tertentu. Demikian pula dalam hal kebijakan kompensasi ini memiliki tujuan tertentu selain tujuan utama perusahaan juga terhadap kinerja karyawan. Handoko (2003) menjelaskan tujuan-tujuan yang hendak dicapai melalui administrasi kompensasi.

1. Memperoleh personalia yang *qualified*.

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar, karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji yang relative tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar cakap yang sudah bekerja di berbagai perusahaan lain.

2. Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang.

Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan ke luar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

3. Menjamin keadilanAdministrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan.Keadilan atau konsistensi internal daneksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.
4. Menghargai perilaku yang diinginkan
Kompensasi hendaknya mendorong perilaku yang diinginkan, antara lain kinerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.
5. Mengendalikan biaya-biaya
Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumberdaya manusia pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang atau lebih kepada para karyawannya.
6. Memenuhi peraturan legal
Seperti aspek manajemen personaia lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal.Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan-peraturan yang mengatur kompensasi karyawan.

Secara garis besarnya tujuan dari kompensasi menurut Martoyo (2007) sebagai berikut :

1) Pemenuhan kebutuhan ekonomi

Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji atau bentuk lainnya adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain kebutuhan ekonomi. Dengan adanya kepastian menerima upah maupun gaji tersebut secara periodik, berarti adanya jaminan “*economic security*”nya beserta keluarga yang menjadi tanggungannya.

2) Pengkaitan kompensasi dengan produktivitas kerja

Dalam pemberian kompensasi yang semakin baik mendorong karyawan bekerja dengan semakin produktif. Dengan produktivitas yang tinggi, ongkos karyawan per unit produk bahkan akan semakin rendah.

3) Pengkaitan kompensasi dengan sukses perusahaan

Semakin berani suatu perusahaan memberikan kompensasi yang tinggi, maka menunjukkan betapa semakin suksesnya suatu perusahaan. Sebab, pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu semakin besar, berarti keuntungan yang diperoleh semakin besar.

4) Pengkaitan antara keseimbangan keadilan pemberian kompensasi

Hal ini berarti bahwa pemberian kompensasi yang tinggi harus dihubungkan atau diperbandingkan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan yang bersangkutan pada jabatan dan kompensasi yang tinggi tersebut, sehingga pada keseimbangan antara input (syarat-syarat) dan output tingginya kompensasi yang diberikan.

c. Macam-Macam Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti balas jasa berupa waktu dan tenaga yang mereka berikan terhadap perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Kompensasi merupakan biaya utama atas pekerjaan dan serta kesetiaan karyawan terhadap perusahaan. Menurut Dessler (1998) “Kompensasi karyawan merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku dan muncul dari pekerjaan mereka serta memiliki dua komponen”. Menurut Simamora (2006) terdapat dua komponen dalam kompensasi, diantaranya:

a. Kompensasi Finansial

a) Secara Langsung

- 1) Bayaran pokok (gaji atau upah).
- 2) Bayaran prestasi (*merit pay*) yaitu bayaran berdasarkan kinerja
- 3) dijadikan prosedur standar untuk mencoba menggandeng kenaikan-kenaikan gaji dengan kinerja individu. *Merit pay* adalah kenaikan tahunan yang terkait dengan kinerja karyawan
- 4) Bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba atau keuntungan).

b) Secara Tidak Langsung

Yaitu kompensasi pelengkap yang menyediakan paket benefit dan penyelenggaraan program-program pelayanan karyawan yang

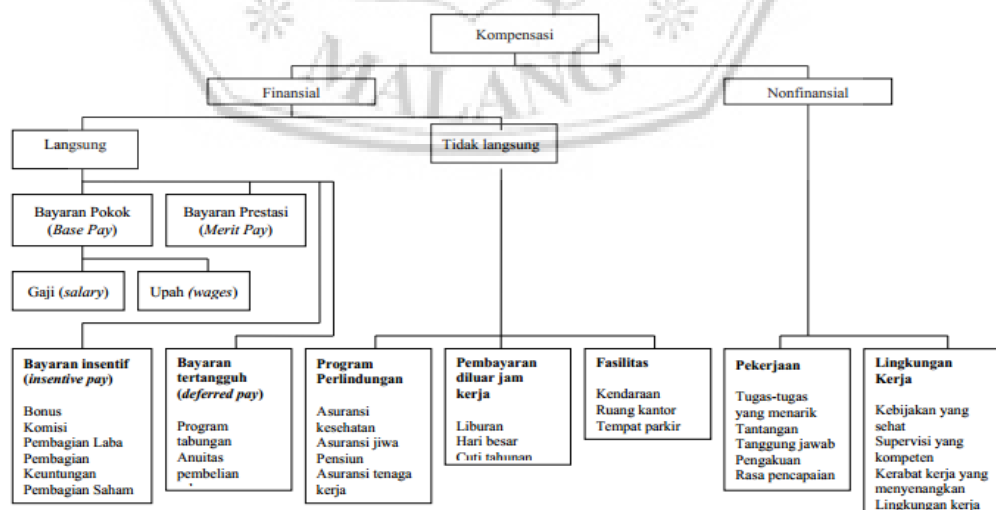
diperlukan sebagai upaya penciptaan kondisi kerja yang menyenangkan dan tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja. Bentuk-bentuk pemberian kompensasi tersebut seperti:

- 1) Program proteksi (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, asuransi tenaga kerja dan asuransi pensiun).
- 2) Bayaran di luar jam kerja (liburan, hari besar atau cuti).
- 3) Fasilitas yang diberikan perusahaan (kendaraan, perumahan, ruang kantor)

b. Kompensasi Non Finansial

- a) Pekerjaan (tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, rasa pencapaian).
- b) Lingkungan pekerjaan (kebijakan sehat, supervisi yang kompeten, teman kerja yang menyenangkan, lingkungan kerja yang menyenangkan)

Gambar 2.1
Macam Macam Kompensasi



Sumber, Simamora (2006:443)

7. Hubungan Kompensasi Dengan Kinerja Karyawan

Suatu pemberian kompensasi baik kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial merupakan faktor penting untuk menarik, memelihara, dan mempertahankan tenaga kerja bagi kepentingan perusahaan. "Kebijakan kompensasi yang tepat akan dapat meningkatkan motivasi karyawan." Simamora, (2006). Tidak hanya itu, pemberian kompensasi yang sesuai juga dapat meningkatkan rasa kepuasan karyawan yang secara tidak langsung juga akan meningkatkan gairah kerja dan keinginan dan keinginan karyawan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah sistem bulanan, dalam sistem waktu besarnya kompensasi (gaji) ditetapkan berdasarkan standart waktu seperti jam, minggu atau bulan. Sistem hasil (*output*) dalam sistem hasil, besarnya gaji ditetapkan atas pencapaian target penjualan yang dihasilkan pekerja, seperti perpotong, meter, liter, dan kilogram. (Hasibuan, 2009)

8. Hubungan Motivasi Dengan Kinerja

Motivasi merupakan hasrat didalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan dan tentunya hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Apabila motivasi kerja seseorang bagus maka kinerja dari orang tersebut juga pasti akan bagus begitu juga sebaliknya. Berdasarkan hasil penelitian McClelland, Edward Murray, Miller dan Gordon

W. yang dikutip oleh Mangkunegara (2001) menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi dengan kinerja. Artinya pegawai yang mempunyai motivasi yang tinggi maka cenderung memiliki kinerja yang tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah.

9. Hubungan Kompensasi dan Motivasi Dengan Kinerja

Faktor manusia (human) merupakan salah satu faktor yang harus mendapat perhatian, dan peranan manusia sangat penting artinya dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan. Di dalam pengelolaannya diperlukan manajemen yang baik dan tepat karena pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan pegawai mau dan mampu bekerja secara giat, tetapi bagaimana memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan. Kemampuan, kecakapan, dan ketrampilan pegawai tidak ada artinya apabila tidak diikuti dengan motivasi yang tinggi.

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Kompensasi memegang peranan penting dalam menciptakan kinerja pegawai/karyawan karena salah satu alasan utama orang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dan kompensasi dari perusahaan merupakan sumber pendapatan untuk karyawan (Hasibun, 2011)

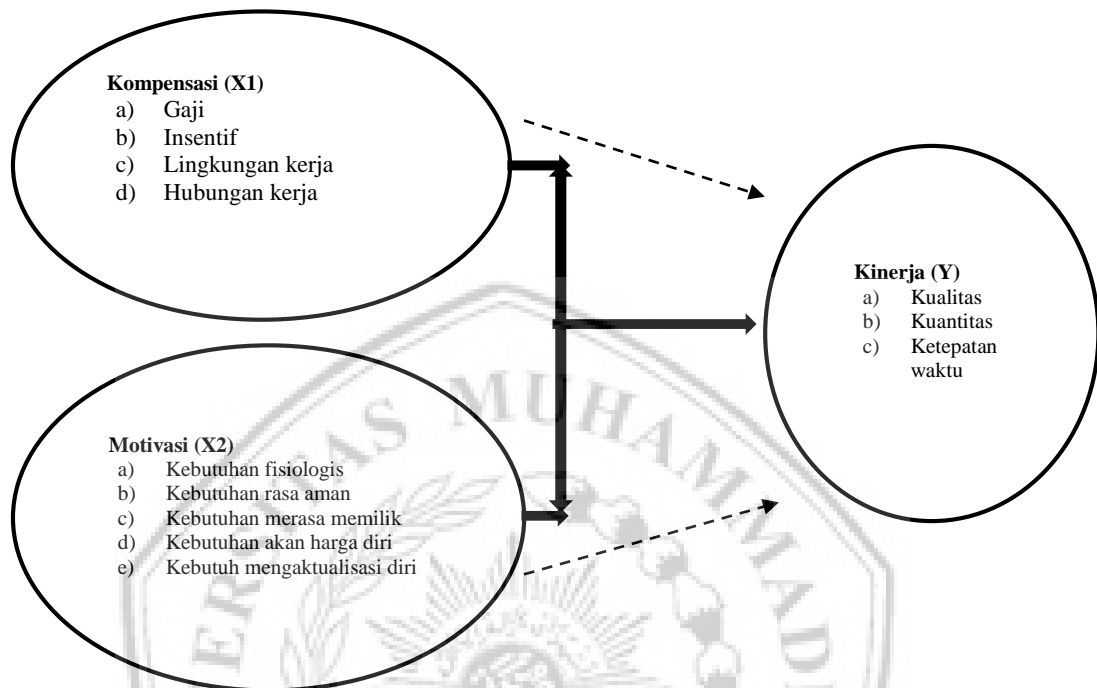
C. Kerangka Pikir Penelitian

Sekarang dalam Sugiyono (2006) mengemukakan bahwa, kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting. Dalam penelitian, peneliti akan menggunakan konsep untuk menggambarkan secara tepat fenomena yang hendak diteliti. Konsep menggambarkan suatu fenomena secara umum abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap sesuatu yang khas (Nazir, 2000). Sehingga kerangka pikir penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:



Gambar 2.2

Kerangka Pikir



Berdasarkan kerangka pikir dapat diketahui adanya perubahan atas kinerja karyawan dalam hal ini mengenai kualitas, kuantitas dan waktu ditinjau dari variabel kompensasi dan motivasi baik secara parsial/ per variabel dan simultan (bersama-sama). Dalam penelitian ini motivasi menggunakan teori Maslow yang meliputi dorongan pemenuhan kebutuhan fisiologis, pemenuhan kebutuhan keselamatan dan keamanan kerja, pemenuhan kebutuhan sosial, pemenuhan kebutuhan penghargaan dan pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri, sedangkan untuk jenis kompensasi yaitu meliputi kompensasi finansial dan non finansial. Apabila terjadi peningkatan motivasi dan kinerja karyawan maka dapat memberikan

dukungan dalam peningkatan kinerja karyawan yang meliputi kualitas, kuantitas dan waktu penyelesaian pekerjaan.

D. Hipotesis

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Joko purwono (2014), yang mengatakan bahwa kompensasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan maka dapat dihipotesiskan yaitu sebagai berikut:

H₁: Kompensasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pada PT. Media Insani Dompus Nusa Tenggara Barat

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Agiel Puji Damayanti (2013) yang mengatakan bahwa kompensasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan maka dapat dihipotesiskan yaitu sebagai berikut :

H₂: Kompensasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada PT. Media Insani Dompus Nusa Tenggara Barat

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Erik Martinus (2016) yang mengatakan bahwa kompensasi paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan maka dapat dihipotesiskan yaitu sebagai berikut:

H₃: Variabel kompensasi yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Media Insani Dompus Nusa Tenggara Barat

